

# **crecer**

**Crecimiento Económico Equitativo Rural**

---

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: crectech@.ejje.com

## **CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL**

**Contrato No. 519-C-00-94-00154-00**

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA  
EL TERCIO DE R.L.**

**Elaborado por:  
Equipo Asesor de Empresas Agrícolas**

**A través de:**

**Chemonics Internacional Inc.  
*Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura ( IICA )*  
National Cooperative Business Association ( NCBA )  
World Council of Credit Unions ( WOCCU )  
Agencia Internacional para el Desarrollo ( USAID )  
El Salvador**

**Febrero 1999**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL TERCIO DE R.L.

Elaborado por:

Equipo Asesor Empresas Agrícolas

Febrero 1999

Crecimiento Económico Equitativo Rural  
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036;  
Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

---

## INDICE

---

A.	Aspectos Generales de la Empresa .....	1
A1.	Razón Social .....	1
A2.	Ubicación .....	1
A3.	Situación Legal .....	2
A4.	Membresía .....	3
A5.	Actividad económica .....	3
A6.	Relaciones Institucionales .....	3
A7.	Organizaciones de desarrollo que operan en la zona y no se tiene relación .....	4
A8.	Tipo de beneficiario para CRECER .....	4
B.	Situación Actual de los Recursos .....	4
B1.	Humanos .....	4
B2.	Situación del empleo .....	5
B3.	Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva) .....	7
C.	Recursos .....	7
C1.	Tierra .....	7
C2.	Servicios ( Agua, Energía, Comunicaciones ) .....	8
C3.	Instalaciones .....	8
C4.	Personal .....	8
D.	Función Gerencial Administrativa .....	10
D1.	Planificación .....	10
D2.	Organización .....	10
D3.	Ejecución .....	10
D4.	Control .....	10
E.	Función de Comercialización .....	11
E1.	Planificación .....	11
E2.	Organización .....	11
E3.	Ejecución .....	11
E4.	Control .....	12
F.	Función Financiera Contable .....	12
F1.	Planificación .....	12
F2.	Organización .....	12
F3.	Ejecución .....	12
F4.	Control .....	12
G.	Análisis Técnico Económico .....	13
G1.	Uso de la Tierra .....	13

G2.	Análisis Técnico de las Actividades .....	13
H.	Análisis Económico Financiero .....	14
H1.	Económico .....	14
H2.	Financiero .....	15
I.	Análisis FODA .....	16
I1.	Fortalezas .....	16
I2.	Oportunidades .....	16
I3.	Debilidades .....	17
I4.	Amenazas .....	17
J.	Conclusiones y Recomendaciones .....	18
J1.	Conclusiones .....	18
J2.	Recomendaciones .....	18
ANEXO A.	Cuadro No 1, Detalle de Maquinaria y equipo .....	A-1
ANEXO B.	Cuadro No 2, Análisis económico por cultivo .....	B-1
ANEXO C.	Cuadro No 3, Balance de Comprobación al 31 de noviembre de 1998 ( Datos Extractados) .....	C-1
ANEXO D.	Ubicación geográfica de la Cooperativa El Tercio .....	D-1

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Tercio de R.L., es una organización de primer nivel socia fundadora de la Sociedad de Cooperativas de Producción de Usulután S.A. de C.V (SOCOPU), se constituyó en 1980 bajo el decreto 153 de la Reforma Agraria., el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG aprobó el cambio de razón social y su estructura legal a una Sociedad Cooperativa de Producción Agropecuaria, el 29 de junio del año recién pasado.

Esta unidad productiva, se encuentra ubicada en el Cantón San José, jurisdicción de Jiquilisco en el Departamento de Usulután, están registrados oficialmente 160 asociados, pero este número ha disminuido actualmente a 157. Es importante hacer notar que del total de asociados el 39 % esta constituido por mujeres, pero también es igualmente importante llamar la atención a que en su vida institucional, nunca han ocupado cargos de dirección de la empresa.

Su actividad económica principal, es el cultivo de la caña de azúcar, ocupando un 73 % del área total, lo que produce una estructura productiva muy rígida, ya que su segundo rubro en importancia es la ganadería, ocupando únicamente un 8.4 % del área productiva de la empresa.

Su situación económica, es bastante difícil, ya que a partir del 23 de junio de 1994, existe un convenio de interventoría con el Banco de Desarrollo, motivado por la situación financiera en que la empresa cayo con el banco debido a la problemas de insolvencia. A partir de éste convenio, la situación ha mejorado mucho, debido a la puesta en marcha de una política de saneamiento de cartera por medio de la mejor utilización de los fondos otorgados por el Banco y una mejor y más ágil amortización a los saldos insolutos de años anteriores, lo cual ha significado de acuerdo al Departamento de Evaluación de Activos de Riesgos del Banco de Desarrollo, que sea reclasificado dentro de su cartera de clientes en cuanto a categoría se refiere, y sea trasladado de la Categoría "C" a la "B".

El presente documento, refleja en forma general la situación económico-financiera de la Asociación Cooperativa el Tercio, ya que se necesitan más elementos de análisis que serán proporcionados por los datos que aporten los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 1998, estos están en proceso y se tendrán hasta el mes de marzo del presente año.

---

## DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COOPERATIVA EL TERCIO DE R.L.

---

### A. Aspectos Generales de la Empresa

#### A1. Razón Social

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria, “ El Tercio ” de R.L. es una empresa Cooperativa constituida, el 9 de julio de 1980 en base al Decreto 153 de la Reforma Agraria promulgado por el Gobierno de El Salvador en 1980. Esta inscrita en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias bajo el número 163-7-SR-(9-7-80). A partir del 29 de junio de 1998, ha cambiado su Razón Social de Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria a una Cooperativa de producción agropecuaria, registrada siempre en el Departamento de Asociaciones Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

#### A2. Ubicación

##### A2a. Localización

Esta empresa, tiene sus instalaciones productivas, ubicadas en el Cantón San José, jurisdicción de Jiquilisco en el Departamento de Usulután.

##### A2b. Distancia a centros de poblacionales, producción, procesamiento, comercialización y comunidades

###### ? Centros Poblacionales

a) Usulután: Cabecera Departamental a 15 kms. Principal centro comercial y Regional.

b) Jiquilisco: Municipio a 10 kms. de importancia comercial.

c) San Salvador 110 Kms.

###### ? Centros de Producción y Procesamiento

a) Cooperativa La Carrera: Empresa productiva a 3 kms.

b) Ingenio Chaparrástique: 40 kms. Sobre la carretera Litoral

c) Ingenio La Cabaña: 140 Kms. Departamento de la Libertad

###### ? Comunidades

Existen muchas comunidades cercanas a la unidad productiva, en un radio aproximado de 30 Kms. que son proveedoras de mano de obra, para sus actividades productivas, en donde su actividad económica principal, es la producción de Caña de azúcar.

#### **A2c. Acceso (Se anexa diagrama de ubicación)**

La Cooperativa El Tercio, tiene dos accesos, el que actualmente está en uso, que es por terrenos de la Cooperativa La Carrera y que es sobre la carretera Litoral, en el Km 109, ruta San Salvador-Usulután, el que conduce a esta Cooperativa, a una distancia de 3 Km sobre ésta calle de tierra, se entra a terrenos de El Tercio, en donde se encuentran las oficinas administrativas. La segunda vía de acceso, es la propia, pero actualmente se encuentra en desuso por daños en la estructura de un puente a causa del huracán Mitch. Este acceso, siempre por la Carretera Litoral hacia Usulután la altura del Km 107, se encuentra el desvío de la calle vieja a Puerto El Triunfo, actualmente, se están haciendo gestiones los fondos necesarios para la rehabilitación del puente con instituciones internacionales de apoyo y poder hacer uso de ésta vía.

#### **A3. Situación Legal**

Esta Cooperativa, tiene su origen en el Decreto 153 de la Reforma Agraria, es una Cooperativa de Producción Agropecuaria, que tiene sus recursos de producción en forma colectiva.

##### **A3a. Fecha de constitución**

Fué constituida el 09 de julio de 1980

##### **A3b. Forma Jurídica**

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria

##### **A3c. Registro y número**

Registro numero 163-7-SR ( 09-07-80 )

##### **A3d. Representante Legal**

El Presidente del Consejo de Administración, de acuerdo a los Estatutos es el Representante Legal, actualmente, ésta función, está siendo desempeñada por el Sr. Roque del Carmen Lobo Velázquez.

#### **A4. Membresía**

#### **A4a. Número de Socios**

La Cooperativa El Tercio, agrupa a un total de, 160 asociados, 157 familias, de las cuales existen 942 personas<sup>1</sup>, ha existido algunas variaciones no legalizadas aún en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG de la membresía actual. Existe una población que se beneficia de las operaciones de la Cooperativa, al generar un promedio 136,000 d/h principalmente en el rubro de caña.

#### **A4b. Socios activos**

Como se menciona anteriormente, son 160 asociados, distribuidos de la siguiente manera.

Hombre	61 %	98
Mujeres	39 %	62

#### **A5. Actividad económica**

La Cooperativa el Tercio, tiene como principal actividad, la producción agropecuaria, principalmente en el rubro de Caña de azúcar. De su área total de 1936 mzs., el 73 % es decir 1412 mzs. es área dedicada a éste cultivo, con pasto existe un área de 162 mzs. lo que representan un 8.4 % del área total, existe una área de 100 mzs. aproximadamente de tierra no productiva, distribuida en asentamiento humano, pista de aterrizaje y bosques naturales que representa un total de 5.2 % del total.

#### **A6. Relaciones Institucionales**

La Cooperativa tiene muchas relaciones institucionales, siendo la principal con el Banco de Desarrollo que es su principal fuente de financiamiento, también existen relaciones con instituciones gubernamentales que le proporcionan apoyo en salud y educación. Por iniciativa del Ing. Ernesto Américo Aguilar, se ha establecido relaciones con instituciones internacionales cooperantes como SOCODEVI que apoyan en el rubro ganadero, algunas actividades de producción y de infraestructura. CRECER está elaborando el presente Diagnóstico Empresarial Institucional, de acuerdo a la firma de una carta Convenio de Asesoría Técnica con la Cooperativa El Tercio.

También se pueden mencionar otras instituciones que de alguna forma le proporcionan apoyo, entre ellas están:

? FIA: Fundación Interamericana de Agricultura

---

<sup>1</sup> FUENTE: Estudio de factibilidad de inversión para la reactivación ganadera. Octubre/98 ( Ing. Ernesto Américo Aguilar )

- ? Instituciones gubernamentales: Ministerios de Agricultura, Salud y Educación.
- ? UNICAÑA: Unión de productores de Caña.
- ? SOCODEVI: Organización de apoyo financiero de origen canadiense.
- ? FIDECOOP: Financiera de Cooperativas.

#### **A7. Organizaciones de desarrollo que operan en la zona y no se tiene relación**

Dentro del área de influencia de la Cooperativa El Tercio, trabajan Organizaciones no Gubernamentales, con las cuales no se ha tenido contactos directos, aunque algunos de los beneficiarios por su parte si tienen, se pueden mencionar instituciones como; CARE, Unión Europea principalmente.

#### **A8. Tipo de beneficiario para CRECER**

El Proyecto CRECER apoyará a la Cooperativa El Tercio, como beneficiaria de primer nivel afiliada a una Organización de Servicios como es La Sociedad Cooperativa de Productores de Usulután ( SOCOPI S.A. )

### **B. Situación Actual de los Recursos**

#### **B1. Humanos**

##### **B1a. Personal de Órganos de Dirección y Ejecución**

La máxima autoridad es la Asamblea General de asociados, la cual se reúne estatutariamente un vez al año en forma ordinaria y si es necesario puede convocar a sesiones extraordinarias en cualquier época, de acuerdo a los Estatutos. La Asamblea nombra al Consejo de Administración que es el responsable de la ejecución de sus acuerdos, la cual está formado por cinco miembros propietarios y cinco miembros suplentes, siendo el Presidente el representante legal, sus funciones las han iniciado el 27 de abril de 1997, y fungirán en sus cargo por dos años, teniendo como vencimiento en el mes de mayo de 1999. También la Asamblea General de socios nombra a la Junta de Vigilancia, el cual es el órgano responsable de verificar que se cumplan los acuerdos tomados por la Asamblea General de socios.

El actual Consejo de Administración tiene su nombramiento hasta el 20/06/99, y está constituida de la siguiente forma:

PROPIETARIOS		SUPLENTES
Presidente:	Roque del Carmen Lobo	José Ricardo Jiménez
Vice-presidente:	Óscar Alfredo Gómez del Cid	José Antonio Herrera
Secretario:	Victor Manuel Argueta	José Santos Arriaza
Tesorero:	Manuel Esteban Marroquín	José Daniel Herrera
Primer Vocal:	Sixto David González P.	Fredis de Jesús Rivera

La Junta de Vigilancia tiene su nombramiento hasta 20 de junio del año 2001 y esta formada por las siguientes persona:

PROPIETARIOS		SUPLENTES
Presidente:	José Ramón Montano Orellana	José Moisés Moreira
Secretario:	Óscar Armando Reyes	José Orlando Berrios Castellón
Vocal:	Luis Alfredo Corvera Guillen	Óscar Evelio Nieto

En la parte ejecutiva, se ha contratado al Ing. Ernesto Américo Aguilar como Gerente General de la empresa, éste además cumple las funciones de Interventor del Banco de Desarrollo, que ha sido la fuente de financiamiento. En la parte ejecutiva, se tiene a los responsables por cada área productiva, los que a continuación se detallan:

Jefe de producción:	Sr. Antonio Argueta
2do. Jefe de campo:	Sr. Manuel Esteban Marroquín
Auxiliar de campo:	Sr. Óscar Alfredo Gómez del Cid
Auxiliar de Campo:	Sr. José Antonio Herrera
Responsable de Ganadería:	Sr. Óscar Nieto
Jefe de Taller:	Sr. Pablo Emilio Cerna

### **B1b. Personal Administrativo**

Existe un Jefe administrativo, que a su vez desempeña las funciones de Contador General; el Sr. Ernesto Deras, ha trabajado en la Cooperativa El Tercio por varios años y tiene mucha experiencia y conocimiento de las actividades administrativas de la empresas. Además cuenta con el apoyo de un auxiliar contable Sr. Dimas Blanco y de otras personas de apoyo como el cajero Sr. Roberto Rodríguez, secretaria Srta. Alma Alicia García, Bodeguero Sr. Luis Lobo, además de otras persona de apoyo en otras áreas de servicios y de la administración.

### **B2. Situación del empleo**

En la zona de influencia de la Cooperativa, no existe mayor problema para la obtención de mano de obra para las labores de la empresa, ya que a parte de la fuerza laboral interna, también en las poblaciones cercanas existe mucha oferta de mano de obra.

### **B2a. Población Total<sup>2</sup>**

Se ha estimado que existen 942 personas como población total, aunque, en el área de influencia de la Cooperativa, existen como ya se mencionó un total de población no censada que labora en las distintas actividades.

### **B2b. Población Económicamente Activa**

No se tiene exactamente una cantidad definida de la población económicamente activa, pero en la época de más demanda de trabajo, que es la época de zafra en el cultivo de la Caña de Azúcar, existen un promedio de 750 personas trabajando durante seis meses en forma continua de Diciembre a Mayo, en la época de invierno, la demanda de mano de obra en la empresa baja y la cantidad de personas cae en un rango de 200 a 300 personas.

### **B2c. Oferta y Demanda por actividad productiva**

La oferta y demanda de mano de obra en la zona es fuerte en el área agrícola, siendo el hombre quién aporta un 80% y la mujer un 20%, la mayor fuente de empleo es generada por el cultivo de la caña de azúcar, con un estimado del 90 % del total de la oferta laboral en las actividades productivas de la Cooperativa.

### **B2d. Estacionalidad del empleo por actividad productiva**

La actividad principal de la empresa, demanda más mano de obra principalmente en la época de la zafra, en los meses de diciembre a mayo, en los meses de Junio a noviembre, se reduce un 50 % la oferta de empleo en la zona, parte de membresía en invierno lo dedica al cultivo de granos básicos.

### **B2c. Ingreso promedio anual por actividad productiva**

Se estima que los ingresos de los miembros socios de ésta empresa, está en relación a que tienen trabajo en forma permanente en la empresa, no así, los beneficiarios indirectos que únicamente la empresa les puede garantizar empleo durante 3/4 partes del tiempo en donde ofertan su fuerza laboral productiva.

---

<sup>2</sup> FUENTE: Estudio de factibilidad de inversión para reactivación ganadera.  
Octubre/98 ( Ing. Ernesto Américo Aguilar )

### B3. Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva)

#### B3a. Membresía

La mujer tiene una participación muy activa en la economía en las zonas rurales, se estima que un 50 % de la fuerza laboral en las actividades agropecuarias la proporciona la mujer, en la Cooperativa el Tercio el 39 % de sus miembros son mujeres.

#### B3b. Directiva

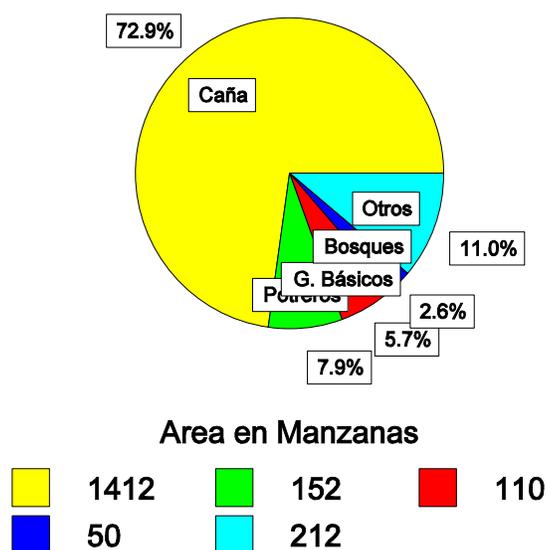
En la directiva nunca a estado representado la mujer, en los Cuerpos Directivos, a pesar que existe en la Cooperativa un 39 % de socias en la empresa, al parecer nunca se les ha dado la oportunidad de participar.

### C. Recursos

#### C1. Tierra

El principal recurso con que cuenta la empresa es la tierra para producción agrícola, como se deja establecido en el literal A.5, la Cooperativa del total de su área 1936 mzs., únicamente el 5.2 % es utilizada en infraestructura para apoyo de sus actividades, existe una área de 100 mzs. aproximadamente de tierra no productiva, distribuida en asentamiento humano, pista de aterrizaje y bosques naturales que representa un total de 5.2 % del total. Se muestra a continuación en anexo en el gráfico No 1, la composición de la estructura de la tierra en la Cooperativa

### Asociación Cooperativa EL TERCIO de R.L. ESTRUCTURA PRODUCTIVA 1998



## **C2. Servicios ( Agua, Energía, Comunicaciones )**

La Cooperativa El Tercio, cuenta con los servicios básicos para sus actividades, el agua no es del servicio público, pero la empresa cuenta con las instalaciones mínimas para sus necesidades de producción, el servicio de energía eléctrica, es proporcionada por la Compañía Distribuidora de Energía eléctrica de Usulután DEUSEM, en cuanto a las comunicaciones, la empresa con tres sistemas eficientes, el primero proporcionado por CTE-ANTEL, la cual tiene línea telefónica instalada para su servicio particular( Tel. 663-6105), el segundo con que cuenta, es con sistema de radio comunicación con base privada, ésta es más que todo es complementaria para tener comunicación interna entre sus principales ejecutivos de campo, los cuales pueden comunicarse entre sí desde cualquier lugar de la zona de operaciones de la empresa y el tercero, es una línea de teléfono celular para usos administrativos únicamente, proporcionados por Telemovil.

## **C3. Instalaciones**

Las instalaciones con que cuenta la Cooperativa El Tercio, son muy funcionales, desde el área de producción, hasta las utilizadas para la administración, las instalaciones en el área de producción ganadera, las cuales están siendo reacondicionadas, por medio del apoyo obtenido por iniciativa del Ing. Ernesto Américo Aguilar, Gerente de la empresa, el cual elaboró un estudio de factibilidad recientemente y fue apoyado financieramente por una Organización de origen canadiense da apoyo financiero por sus siglas en ingles (SOCODEVI), los fondos proporcionados están siendo administrados por la Financiera de Cooperativas (FIDECOP).

### **C3a. Maquinaria, Equipo( Condiciones, capacidad, estado actual )**

La Cooperativa El Tercio, posee maquinaria agrícola para suplir sus principales básicas, alguna de la cual, ya venció su vida útil, alguna otra maquinaria necesaria es arrendada a proveedores del servicio local, esto principalmente en lo que se refiere a la época de Zafra de caña, que es cuando más demanda existe de transporte, cargadoras y otros servicios menores. A continuación se menciona algún equipo que la empresa posee, la cual se muestra en anexo en el Cuadro No. 1.

## **C4. Personal**

Las actividades de la Cooperativa El Tercio, ha tenido fuertes cambios en los últimos años, pasando de una dependencia del cultivo del algodón, al establecimiento principalmente del cultivo de la Caña de azúcar, y la reactivación del rubro ganadero, esto ha provocado también dentro del personal a un cambio, principalmente en la especialización y redistribución del mismo.

### **C4a. Dirección y Administración**

La Estructura Administrativa, de la Cooperativa, es la característica de una empresa colectiva del Sistema Cooperativo, detallado en el literal B1a (Página 6 de éste documento). Pero debido principalmente a la crisis provocada por el cultivo del algodón, la gestión de dirección de la empresa

a tenido cambios en su estructura administrativa, ya que por acuerdo de la Asamblea General de asociados, se ha aceptado la interventoría del Banco de Desarrollo, a partir del 23 de junio de 1994 lo que ha derivado en una mejor gestión empresarial, mostrada en los resultados económico-financieros de sus operaciones

#### **C4b. Mantenimiento**

El mantenimiento de la maquinaria, está bajo la responsabilidad del Sr. Pablo Emilio Cerna, el cual está apoyado por un mecánico automotriz y un auxiliar, los cuales poseen mucha experiencia en sus actividades, el Sr. Cerna tiene mucha capacidad para organizar y proporcionar el debido mantenimiento a la maquinaria y el equipo que posee la Cooperativa para realizar sus actividades productivas con la eficiencia necesaria, a pesar de como se menciona anteriormente, la maquinaria, de la cual alguna ya cumplió su vida útil de servicio.

#### **C4c. Operarios**

Los operarios de la maquinaria agrícola, poseen mucha experiencia en su trabajo, pero es necesario mencionar, que se identifica la necesidad de que a éstos, se les proporcione un poco de capacitación, en el área de mantenimiento preventivo y manejo racional del equipo asignado a su responsabilidad.

#### **C4d. Seguridad**

La empresa posee un sistema de seguridad propio y adecuado a sus necesidades, éste sistema incluye, la seguridad permanente para proporcionar seguridad a sus instalaciones y cultivos, y alguna seguridad temporal dentro de la época crítica de la zafra, en donde se hace necesaria, para proteger en es período al cultivo de caña, que ésta en su fase agrícola final.

#### **C4e. Servicios varios**

Debido a la austeridad económica adoptada por la actual administración mínimo necesario, por lo que se tiene asignado a tres personas para ésta actividad, un hombre a tiempo completo y dos mujeres, las cuales trabajan cada una en forma alterna, una quincena.

### **D. Función Gerencial Administrativa**

#### **D1. Planificación**

La actividad planificación en la Cooperativa El Tercio, es realizada por la Gerencia y los responsables de cada área productiva, anualmente se hace una planificación conjunta de todas las actividades agrícolas. Los responsables de cada área con sus auxiliares, se reúnen con el Ing. Ernesto Américo Aguilar para hacer los presupuestos de cada rubro de producción, los cuales son discutidos y sirven para ser presentados a la entidad bancaria que los financia.

Esta planificación anual, abarca las áreas agrícolas, en donde, como se establece anteriormente, el cultivo de la Caña de azúcar es el principal; en éstos se detallan los costos y gastos mensualmente para hacer los ajustes necesarios durante todo el ciclo agrícola, para esto, se realizan reuniones cada catorcena para presupuestar los fondos necesarios para cubrir los inversiones que se realizarán en ese período en cada actividad.

## **D2. Organización**

La estructura organizativa de la Cooperativa El Tercio, como se deja establecido en el literal C.4a ( Dirección y Administración ), ha mostrado ciertas modificaciones últimamente en su estructura organizativa. Siempre como organización, la forma la Asamblea General de asociados, la cual nombra al Consejo de Administración y a otros órganos de dirección, como la Junta de Vigilancia y los comites que sean necesarios para realizar algunas funciones específicas y aceptó una interventoría del Banco de Desarrollo.

También por acuerdo del Consejo de Administración, se acordó nombrar como Gerente General de la empresa al Ing. Ernesto Américo Aguilar, para coordinar las actividades productivas y financieras de la empresa.

## **D3. Ejecución**

La gestión administrativa en la parte ejecutiva, la realiza el Ing. Aguilar en conjunto con el Jefe de producción Sr. Antonio Argueta y su auxiliar, Sr. Manuel Esteban Marroquín y sus auxiliares, en el área de producción agrícola y con el responsable del sector ganadero con el Sr. Óscar Nieto. En el área contable-financiera, la coordinación de la ejecución es compartida con el Sr. Ernesto Deras, contador General de la empresa

## **D4. Control**

En el proceso administrativo implementado por la Cooperativa El Tercio, se dan tres momentos: a) El primer momento es la Planificación de todas las actividades de año, el cual es un proceso realizado por la gerencia y los responsables de cada área o actividad, b) El segundo momento es el control y evaluación en base a las metas planteadas, éste se realiza cada quince días, a fin de evaluar la evaluación de las proyecciones de inversión, y las disponibilidades de los fondos aprobados por la institución financiera y c) El tercer momento, es la supervisión de las actividades de campo, la cual se da constantemente durante todo el ciclo productivo anual.

## **E. Función de Comercialización**

La comercialización de la producción de la empresa está en función de los dos productos que la empresa produce, ambos para el mercado local; la caña de azúcar como materia prima para dos ingenios que operan en nuestro País, el Ingenio Chaparrástique en el ubicado en el Departamento de San Miguel, y el Ingenio La Cabaña, en el Departamento de San Salvador, el otro producto es la leche, la cual es comercializada como producto fluido a una Planta industrializadora de Usulután.

## **E1. Planificación**

La función de planificación en el área de comercialización, no es muy complicada; en el caso de la Caña de azúcar, debido a la experiencia que existe en la gerencia general y las estructuras de producción en la empresa, se determina la cantidad de toneladas a contratar con los diferentes ingenios con los cuales se tiene ya experiencia y estratégica mente se elaboran contratos de suministro por cada temporada y las respectivas Ordenes Irrevocables de Pago a favor del Banco de Desarrollo. En el caso de la leche, se establecen los precios por temporada (Invierno y Verano) por botella que la Cooperativa proveerá, éstos precios, son revisados mensualmente y se hacen nuevos contratos de suministro.

## **E2. Organización**

La estructura de organización para esta función, es bastante simple, ya que no existe un Comité de Comercialización nombrado para tal efecto, por acuerdo del Consejo de Administración, se ha formado un equipo de trabajo que realiza ésta función y agilizar alguna decisión que deba tomarse, que compuesto por el Gerente, el Presidente del Consejo y el Jefe de producción. Las acciones siempre son informadas en las reuniones que semanalmente tienen con los demás miembros directivos.

## **E3. Ejecución**

La comisión de comercialización, negocia los precios y las condiciones de entrega del producto, de acuerdo a la información proporcionada por los distintos compradores, se reúnen con la Directiva de la Cooperativa y se firman los Contratos de suministro.

## **E4. Control**

La gerencia de la empresa El Tercio, en coordinación con el departamento contable, tienen periódicas revisiones de precios, ingresos y destino de los fondos, ya que de acuerdo al convenio de intervención con el Banco de Desarrollo, deben de aplicarse lo más pronto posible a los saldos que se tiene en la cartera crediticia.

## **F. Función Financiera Contable**

### **F1. Planificación**

Esta importante función, es realizada conjuntamente por el Consejo de Administración y la Gerencia de la empresa, aunque, ésta condicionado en el convenio de intervención ya mencionado, que el interventor por el Banco de Desarrollo, entre sus obligaciones, debe supervisar que de los

ingresos que obtiene la Cooperativa, provenientes de sus actividades productivas, prioritariamente sean aplicados al plan de pago establecido entre ambos para el saneamiento de su cartera de préstamo.

## **F2. Organización**

Estutuariamente, está establecido que el Consejo de Administración, a través del Tesorero, es el responsable del manejo de los fondos de la Cooperativa, por lo que éste debe de avalar, controlar y supervisar el ingreso y destino de los fondos de la empresa, ésta función la realiza el Sr. Manuel Esteban Marroquín, que a su vez cumple con las funciones de 2do. Jefe de producción.

## **F3. Ejecución**

La ejecución de esta actividad en la empresa El Tercio, es ejercida por un departamento de contabilidad en coordinación con el señor Tesorero y la Gerencia, el departamento contable está bajo la responsabilidad del Sr. Manuel Deras, el cual es un Contador con mucha experiencia, apoyado por un equipo de auxiliares. Se constató que los estados Financieros de la empresa se encuentran razonablemente al día.

## **F4. Control**

Esta función, de acuerdo a los Estatutos que rigen a la empresa, es realizada por la Junta de Vigilancia, la cual es apoyada por la experiencia del Ing. José Américo Aguilar, y otros miembros directivos, y son apoyados por controles extracontables, establecidos para poder proporcionar información a la contabilidad formal establecida. Existen a) Controles Financieros, los cuales especifican los ingresos y egresos por mes, para analizar la situación económica de la empresa y poder medir la disponibilidad de los fondos y b) Control de costos y egresos, los cuales sirven para la toma de decisiones administrativas.

## **G. Análisis Técnico Económico**

### **G1. Uso de la Tierra**

En forma general, podría decirse que la Cooperativa El Tercio utiliza adecuadamente éste recurso tan importante, sus tierras deben estar clasificada entre las de mejor calidad, posiblemente del tipo I o II, ya que son tierras planas, franco arenosas es su mayoría y laborables en un 100%, también existen suelos franco arcillosos siempre laborables con maquinaria en su totalidad; debe de indicarse que existen áreas sub-utilizadas, en donde podría establecerse otra actividad productiva para diversificar su estructura rígida de producción.

## **G2. Análisis Técnico de las Actividades**

### **G2a. Agrícola**

En ésta área, la actividad principal a la que se dedica es el cultivo de caña de azúcar, la cual representó utilidades brutas en el orden de los ¢ 5,176,419.00<sup>3</sup>, provenientes de 893 manzanas que fueron cultivadas durante ese año, además de esta actividad, no se reportan otro tipo de ingreso en la parte Agrícola.

#### ? Producción

Para el ciclo agrícola 97/98, existía un área aproximada de 893 mzs., las cuales produjeron 72,944 toneladas, es decir un promedio de 81.68 ton/mz., lo que se considera un promedio aceptable de productividad, dado los niveles de fertilidad que su tierra debe poseer, aunque la productividad se ve disminuida por la política de recepción del producto que los ingenios tienen, ya que se ha notado diferencias grandes entre los niveles de concentración de azúcar por tonelada entre uno y otro.

#### ? Comercialización

Para la cosecha 97/98, existieron contratos de compra-venta principalmente con los Ingenios la Cabaña y el Chaparrástique, los cuales, recibieron el producto de acuerdo al rendimiento ponderado de la concentración de azúcares totales del producto, éste rendimiento ponderado para la cosecha 97/98 fue en el Ingenio LaCabaña 185.4 libras de azúcar por tonelada y en el Ingenio Chaparrástique fue de 174.86 libras obteniendo un promedio general de 179.57 libras de azúcar por tonelada de caña entregada, un precio promedio de ¢ .823 por libra.

### **G2b. Pecuaria**

Esta actividad, era considerada marginal durante el período 97/98 que se está citando, y lo demuestran sus resultados económicos, ya que se reporta una pérdida durante el ejercicio mencionado de ¢ 261,102.00, al 31 de diciembre el hato tenía una estructura inadecuada para los costos de mantenimiento, además que no tenía la sanidad adecuada, manteniendo en el hato animales enfermos y de baja producción. A mediados de 1998, se ha iniciado una reactivación de ésta actividad, por medio del apoyo de la organización canadiense citada anteriormente en éste documento.

---

<sup>3</sup>FUENTE: Balance General al 31 de diciembre de 1997

? Producción

La estructura del hato<sup>4</sup> a la fecha antes mencionada, indicaba 64.5 ua, lo que representaba una carga animal total de .5 ua por manzana, lo cual se considera bastante baja, ya que por la calidad de pasto puede soportar hasta una carga animal de 3.0 ua por mz., debe de observarse que en la actualidad existe un Estudio de factibilidad para la reactivación de éste rubro elaborado por el Ing. Ernesto Américo Aguilar, en donde, se establece un claro mejoramiento del hato por medio de la adquisición de vacas sanas y más productivas. En la actualidad, el promedio de producción por vaca, se considera bastante bueno ( 19.58 Bot/día ).

? Comercialización

La comercialización del producto es en forma fluida, la cual es entregada diariamente a un intermediario de Usulután, con el cual se tiene un contrato de suministro, teniendo precios diferenciados para las dos épocas del año, en verano les pagan a ¢ 2.95 la botella y en el Invierno, el valor por botella baja a ¢ 2.45 la unidad.

## **H. Análisis Económico Financiero**

### **H1. Económico**

El análisis económico, se hará en función de datos reflejados en el Balance de Comprobación al 30 de noviembre de 1998<sup>5</sup>, ya que los Estados Financieros al 31 de diciembre de 1998 aún se esta procesando la información, el resultado debe de tomarse con la reserva adecuada, ya que su principal rubro de producción que es el cultivo de la Caña de azúcar, al cierre del ejercicio, aún no se ha concluido su recolección y por lo tanto no han existido los ingresos más importantes al fin del ciclo agrícola, y se están reportando, gastos que corresponden al ciclo nuevo de producción.

Los resultados del cultivo de la Caña de azúcar, evidentemente son positivos mostrando una Utilidad Bruta de ¢ 5,251,876.00, no así, los que respecta al rubro ganadero que presenta una pérdida de ¢ 261,102.00, del cual ya se han detallado en la página anterior los motivos por los cuales, esta actividad reporta pérdidas de operación.

### **H2. Financiero**

El análisis financiero de la empresa, se hará con la observación de que se está tomando como base el Balance de comprobación al 30 de noviembre de 1998, ya que no se tienen a la fecha Los

---

<sup>4</sup>FUENTE: Inventario mensual de ganado al mes de diciembre de 1998

<sup>5</sup> FUENTE: Datos del Balance de Comprobación al 30 de noviembre de 1998  
(Ver Anexo)

Estados Financieros al 31 de diciembre de 1998 por estar recién finalizado el Período Contable y se encuentra la información en proceso. Sin embargo se de acuerdo a la información proporcionada, se hará un breve análisis de cuatro Indicadores Financieros ( Liquidez, Solvencia, Endeudamiento y Rentabilidad ), que pueden dar una idea básica de la situación real de la empresa, para tener un panorama general sobre la situación real de la empresa con los datos proporcionados a continuación:

### **H2a. Liquidez (Activo Circulante-Inventarios/Pasivo Circulante)**

Indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a las deudas a corto plazo, en el caso especial de la Cooperativa El Tercio, este índice es de ¢ 0.08, lo que indica que tiene por colón de deuda, ella únicamente tiene ¢ 0.08 para hacerle frente.

### **H2b. Solvencia (Activo circulante/Deudas a corto plazo)**

Representa la capacidad que tiene la Cooperativa para cumplir con sus compromisos a corto plazo, según los datos del Balance General al 30 de noviembre de 1998, la empresa tiene una disponibilidad de ¢ 0.36 por cada colón de deuda, o sea que para hacerle frente a los compromisos a corto plazo ésta, debe generar ingresos inmediatos de ¢ 0.74 por cada colón adeudado.

### **H2c. Endeudamiento(Pasivos totales/Activos totales)**

Este indicador financiero indica como es vista la empresa por el sector financiero como cliente potencial, en éste caso en especial, la empresa no está catalogada como sujeta de crédito, ya que los acreedores financian en un 65 %, lo que indica que la empresa tiene el 35 % de los Activos Totales como autonomía financiera. Esta situación es bastante delicada, debe tomarse en cuenta, que éste es bajo, porque les fue condonada el 85 % de la Deuda Agraria por un valor de ¢ 15,056,466.00

### **H2d. Rentabilidad( Capital Social/Resultados del Ejercicio)**

Tomando como base al Balance de Comprobación al 30 de noviembre de 1998, la Cooperativa presenta una pérdida acumulada de ¢ 20,264,168.00 de sus operaciones corrientes, equivalente a 9,332 %, lo que se explica por si mismo.

## **I. Análisis FODA**

Para éste tipo de análisis, en donde se toman en cuenta los factores internos y externos que afectan a la empresa, por lo que se ha tomado básicamente su rubro económico principal que es el cultivo de la Caña de azúcar, ya que como se muestra anteriormente, es la actividad que a la Cooperativa El Tercio, le representa sus mayores ingresos.

**I1. Fortalezas**

- ? Tierra con vocación agropecuaria
- ? Buena ubicación geográfica
- ? Buena accesibilidad
- ? Buena Organización
- ? Buenas comunicaciones
- ? Sujetos de Crédito del Banco de Desarrollo
- ? Abundante agua para riego
- ? Experiencia en actividades agropecuarios
- ? Infraestructura existente
- ? Excelente administración
- ? Buena plusvalía de la tierra

**I2. Oportunidades**

- ? Abundante mano de obra
- ? Demanda de tierra para urbanización
- ? Inversión en la industria azucarera
- ? Oferta de créditos de insumos agropecuarios de proveedores nacionales
- ? Acceso a financiamiento Internacional
- ? Ejemplo de Cooperativas cercanas en el reparto de tierras

**I3. Debilidades**

- ? Socios tradicionalistas y oportunistas
- ? Desinterés de algunos asociados para recibir capacitación en administrativa, agrícola y pecuaria

- ? Falta de conciencia empresarial de algunos asociados
- ? Maquinaria inadecuada e ineficientes para las labores agropecuarias  
Alto endeudamiento
- ? Analfabetismo de los asociados
- ? Reducidas diversificación de las actividades productivas
- ? Inmueble hipotecado como garantía de la deuda
- ? No existe participación de la mujer en los cuerpos directivos y unidades de apoyo
- ? Desarmonía entre el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia

#### **I4. Amenazas**

- ? Delincuencia existente en la zona
- ? Inestabilidad de precios del azúcar y de la leche
- ? Costos incrementales de los insumos agropecuarios
- ? Exigencias del gobierno por sustituir las variedades de caña de azúcar convencionales por variedades ecológicas
- ? Cambios climatológicos
- ? Impuesto al valor agregado para la leche
- ? Monopolio de servicios proporcionados por los ingenios
- ? Falta de control del estado en las actividades de fabrica de los ingenios ( Rendimientos)
- ? Aproximidad de las tierras a dos ciudades y otras comunidades

### **J. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **J1. Conclusiones**

- ? La situación Financiera de la Cooperativa el Tercio es bastante crítica en términos económico-financiero de acuerdo a los datos proporcionados en el Balance de Comprobación al 30 de noviembre de 1998.

- ? Nunca ha estado representado la mujer, en los Cuerpos Directivos, a pesar que existe en la Cooperativa un 39 % de socias en la empresa, al parecer nunca se les ha dado la oportunidad de participar.
- ? La Cooperativa El Tercio, tiene una estructura productiva muy rígida, y su dependencia del cultivo de caña de azúcar la hace muy vulnerable a ser afectada, por variaciones en precio o producciones.
- ? No existe en la Cooperativa El Tercio, una Auditoría Externa a pesar de la magnitud de la operaciones Financieras contables anuales.
- ? No obstante, la situación crítica económica-financiera de la empresa presentada en el Balance de Comprobación al 30 de noviembre de 1998, si la tendencia de los resultados económicos que se presentan en dicho balance se mantienen constantes con una utilidad aproximada de ¢ 1,500,000.00 anuales, al hacer una proyección simple de sus ingresos, la Cooperativa estará en capacidad de llegar al punto de equilibrio en los próximos 10 años.
- ? Aunque tiene utilidades de operación, por la rentabilidad del cultivo de la Caña de azúcar, éstos sirven básicamente para cubrir los costos de operación y amortizar las deudas a largo plazo con el Banco de Desarrollo.

## **J2. Recomendaciones**

- ? Buscar a corto plazo una mayor diversificación en sus actividades productivas.
- ? Tratar de involucrar a sus miembros mujeres en las actividades de dirección de la empresa, principalmente en el área social.
- ? Debido a la magnitud de las operaciones contables-financieras y por salud administrativa, debe considerarse la contratación de un despacho contable, para tener un dictamen contable del cierre de sus ejercicios.
- ? En el rubro ganadero, debe buscarse cambiar la estructura del hato para poder utilizar adecuadamente el área de potreros mejorados con que se cuenta.

---

**ANEXO A**  
**DETALLE DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

Cuadro No 1

**MAQUINARIA Y EQUIPO**

<b>EQUIPO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>USO</b>	<b>ESTADO</b>
Tractores	4	Agrícola	En servicio
Camiones	2	Transporte	En servicio
Pick-up	5	Transporte	En servicio
Cargadora	1	Agrícola	En servicio
Arado/Vertedera	1	Agrícola	En servicio
Sub-soladores	2	Agrícola	En servicio
Arados de disco	3	Agrícola	En servicio
Rastras	3	Agrícola	En servicio
Cultivadora	1	Agrícola	En Servicio
Abonadora	1	Agrícola	En Servicio

**ANEXO B**  
**ANALISIS ECONÓMICO POR CULTIVO**

---

Cadro No 2

### ANÁLISIS ECONÓMICO POR CULTIVO<sup>6</sup>

CONCEPTO	CAÑA DE AZÚCAR	GANADERIA
AREA	893 Mzs.	152 Mzs.
PRODUCCION TOTAL	72,944 Ton.	184,220 Bot.
INGRESOS	¢ 12,428,295.00	¢ 736,442.00
COSTOS	¢ 7,176,419.00	¢ 997,544.
UTILIDAD BRUTA	¢ 5,251,876.00	( ¢ 261,102.00)
UTILIDAD/UNIDAD	¢ 5,881.00	( ¢ 1.42)

---

<sup>6</sup> FUENTE: Estados Financieros al 31 de Diciembre de 1997

**ANEXO C**

---

**BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE NOVIEMBRE DE 1998**

**Balance de Comprobación al 31 de noviembre de 1998<sup>7</sup>**  
**(Datos Extractados)**

ACTIVOS TOTALES		¢ 37,711,047.00
Activos Fijos	¢ 10,269,049.00	
Activos Circulante	¢ 3,226,566.00	
Otros activos (Caña desarrollo)	¢ 16,568,985.00	
PASIVO TOTAL		¢ 37,711,045.00
Deudas a Largo Plazo	¢ 15,024,141.00	
Deudas a Corto Plazo	¢ 9,056,537.00	
Otros Pasivos	¢ 593,510.00	
Capital Social	¢ 217,157.00	
Donaciones	¢ 15,056,466.00	
UTILIDAD(PERDIDA)		( ¢ 20,264,168.00 )

---

<sup>7</sup> FUENTE: Balance General al 30 de noviembre de 1998, con sus respectivos anexos

**ANEXO D**

---

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA COOPERATIVA EL TERCIO**